

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
Высшего образования  
«Вятский государственный университет»

Институт непрерывного образования российских и иностранных граждан

УТВЕРЖДАЮ



Директор ИНО

*[Signature]* Е.Л. Сырцова

« 28 » сентября 2018 г.

*№ 04-04-2018-0156-0348*

**Рабочая программа  
учебной дисциплины  
«Мотивация и стимулирование персонала организации»**

дополнительная профессиональная программа –  
программа профессиональной переподготовки  
«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

Рабочую программу разработал: Ермолин А.В., к.пс.н.

© Вятский государственный университет, 2018

© А.В. Ермолин, 2018

# 1. Рабочая учебная программа

## 1.1 Пояснительная записка

**Актуальность и значение** учебной дисциплины «Мотивация и стимулирование персонала организации» определяется возрастающей ролью управления персоналом на основе системы стимулирования и мотивации, а именно: дисциплина «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» вооружает слушателей знаниями о технологии формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, включая диагностику данной системы, формирование ее целей и принципов функционирования, разработку подсистем материального и нематериального стимулирования в организации.

**Цель учебной дисциплины** – дать комплексные знания в области теории и практики мотивации и стимулирования трудовой деятельности, вооружить менеджеров гибким инструментарием в вопросах изучения мотивов и стимулов к труду, методов управления и эффективности трудовой деятельности (принципы практического использования мотивации труда).

### **Задачи учебной дисциплины:**

- усвоить классические и современные теории мотивации, теоретических представлений о понятии мотивации и стимулировании труда, структуре и механизмах мотивации и стимулирования;
- овладеть методическими подходами к построению современных систем мотивации и стимулировании труда;
- приобрести базовые навыки практической работы в области трудовой мотивации, организации вознаграждения персонала, определения влияния системы мотивации и стимулирования труда на эффективность работы организации.

### **Компетенции слушателя, формируемые в результате освоения учебной дисциплины / модуля**

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты обучения:

Виды деятельности	Профессиональные компетенции	Практический опыт	Умения	Знания
ВД-3	К 3 – способность осуществлять оценку и аттестацию персонала	- Разработка плана оценки персонала в соответствии с целями организации; - проведение оценки персонала в соответствии с планами организации;	- Определять и применять средства и методы проведения оценки персонала; - определять мотивационные факторы проведения оценки персонала;	- Технологии и методы определения профессиональных знаний, умений и компетенций; - системы, методы и формы материального и нематериального

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ результатов оценки персонала, подготовка рекомендаций руководству и персоналу;</li> <li>- разработка проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала, с оценкой затрат;</li> <li>Сопровождение процесса аттестации и работы аттестационной комиссии.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала;</li> <li>- определять и применять средства и методы аттестации;</li> <li>- выделять группы персонала для проведения аттестации;</li> <li>- соблюдать нормы этики делового общения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>стимулирования труда персонала;</li> <li>- нормы этики делового общения;</li> <li>- порядок и технологии проведения аттестации;</li> <li>- основы производственной деятельности организации.</li> </ul>
<b>ВД-4</b>	<b>К 4</b> – способность управлять процессом развития персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Подготовка планов профессиональной карьеры работников;</li> <li>- формирование кадрового резерва;</li> <li>- организация мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала;</li> <li>- организация мероприятий по адаптации, стажировке и обучению персонала;</li> <li>- подготовка предложений по совершенствованию систем обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры;</li> <li>- применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры;</li> <li>- разрабатывать планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебные планы и программы;</li> <li>- организовывать обучающие мероприятия;</li> <li>- определять группы персонала для стажировки и адаптации;</li> <li>- производить анализ и оценку результатов адаптации и стажировок персонала.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Система, способы, методы, инструменты построения профессиональной карьеры;</li> <li>- методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций;</li> <li>- системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала;</li> <li>- методология обучения.</li> </ul>
<b>ВД-6</b>	<b>К-6</b> – способность осуществлять организацию корпоративной социальной политики	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка корпоративных социальных программ, системы выплат работникам социальных льгот;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Определять целевые группы персонала для разработки специализированных социальных программ;</li> <li>- использовать мате-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Порядок и методы разработки планов и программ социального развития организации;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- реализация системы социальных льгот, выплат работникам с учетом требований законодательства РФ;</li> <li>- оценка эффективности мероприятий корпоративной социальной политики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>риальные и нематериальные системы, методы и формы мотивации в управлении персоналом;</li> <li>- рассчитывать затраты на проведение специализированных социальных программ;</li> <li>- определять критерии и уровни удовлетворенности персонала.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методы анализа выполнения социальных программ и определения их экономической эффективности;</li> <li>- вопросы управления социальным развитием организации;</li> <li>- методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения.</li> </ul>
--	--	---	---	---

## 1.2 Содержание учебной дисциплины

### Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Форма обучения	Общий объем (трудоемкость) Часов	в том числе аудиторная контактная работа обучающихся с преподавателем, час					Самостоятельная работа, час	Форма промежуточной аттестации
		Всего	Лекции	Практические (семинарские) занятия	Лабораторные занятия	Консультации		
очная	<b>30</b>	20	8	12			10	экзамен

### Тематический план

№ п/п	Основные разделы и темы учебной дисциплины	Часы		Самостоятельная работа
		Лекции	Практические (семинарские занятия)	
1.	Труд и трудовой процесс	1	2	2
2.	Структура, функции и механизм трудовой мотивации	1	2	2
3.	Основы теории мотивации	2	4	2
4.	Стимулирование труда	4	4	4
	<b>Итого:</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>10</b>

## Матрица соотнесения разделов / тем учебной дисциплины / модуля и формируемых в них компетенций

Разделы / темы учебной дисциплины	Компетенции				Общее количество компетенций
	Количество часов	К-3	К-4	К-6	
Труд и трудовой процесс	5		+	+	2
Структура, функции и механизм трудовой мотивации	5	+		+	2
Основы теории мотивации	8	+	+	+	3
Стимулирование труда	12	+	+	+	3
<i>Итого</i>	<b>30</b>				

### Краткое содержание учебной дисциплины

#### Тема 1. Труд и трудовой процесс

Мотивация трудовой деятельности как элемент и функция управления персоналом. Экономические, социальные и психофизиологические характеристики труда. Основные категории, разновидности и формы труда. Факторы внешней и внутриорганизационной среды, влияющие на организацию труда персонала (ОТП). Тяжесть труда и ее интегральная оценка. Цели и задачи изучения трудовых процессов. Общая характеристика методов: сплошных, выборочных и цикловых замеров и наблюдений; их достоинства и недостатки, условия применения. Классификация и структура затрат рабочего времени. Методы анализа эффективности. Сущность, задачи и значение научной организации труда (НОТ) для повышения эффективности. Становление и развитие организации и нормирования труда. Методологические основы организации труда: теория предметной деятельности, концепции структурного, алгоритмического и содержательного анализа профессиональной деятельности. Основные направления организации труда в современных условиях. Социально-экономические аспекты организации труда. Определение экономической эффективности организации труда персонала.

Понятие трудовых процессов и их классификация. Структура трудового процесса. Трудовые функции. Производственная операция и ее анализ. Методы изучения трудовых процессов и затрат рабочего времени. Методика и практика применения методов анализа и описания рабочих мест (должностей) для классификации рабочих мест (должностей) по внутрифирменной ценности и систематизации условий материального денежного вознаграждения работников. Государственные (федеральные) органы, регулирующие ОТП; их структура, функции и направления деятельности. Правовое обеспечение труда (КЗОТ и др.). Понятие рабочего места в концепции организации труда. Нормирование труда. Понятие меры и нормы труда. Роль службы управления персоналом в

организации труда на предприятии. Функциональное распределение обязанностей по направлениям организации труда.

## **Тема 2. Структура, функции и механизм трудовой мотивации**

Субъект и объект управления. Механизмы и ресурсы управления. Общие и специфические функции управления. Практические подходы к управлению мотивацией и стимулированием трудовой деятельности. Основные элементы мотивационного процесса. Иерархия потребностей. Параметры, характеризующие потребности. Процесс планирования реализации потребностей. Психологический потенциал человека как основа достижения целей деятельности. Выбор вариантов действий. Роль потребностей в организации социального поведения и деятельности человека. Потребности человека: сущность и виды. Нематериальные потребности человека. Потребности и эмоции. Побудительная функция социальных ценностей в деятельности человека. Роль потребностей в организации индивидуального поведения и деятельности человека. Методы исследования потребностей и мотивов. Анкетирование и собеседование. Проективные методы. Опросники. Порядок подготовки, организации и проведения исследования удовлетворенности персонала и трудовой мотивации работников организации. Уровни реализации потребностей человека в группе. Уровни групповой мотивации. Формы и средства мотивации трудовой деятельности. Мотивационные предпочтения. Ценности и ценностные ориентации: сущность и виды Принципы функционирования, элементы системы и состав подсистем системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала. Порядок диагностики существующей системы мотивации и стимулирования персонала. Методика мониторинга состояния профильного рынка труда в части заработных плат, компенсаций и элементов стимулирования. Методика проведения диагностики и анализа существующих в организации методов, форм и элементов системы стимулирования. Методика оценки эффективности системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: показатели, критерии, методы оценки, порядок подготовки, проведения оценки и формы обобщения результатов оценивания.

## **Тема 3. Основы теории мотивации**

Теоретические основы трудовой мотивации. Сущность понятия мотивация. Мотивация и мотивирование. Мотивация - социально-психологическая основа управления людьми в организации. Сущность мотивации персонала. Классические и современные теории трудовой мотивации. Первоначальные концепции мотивации: политика кнута и пряника, «школа научного управления», «теория человеческих отношений». Концепции повышения внутренней мотивации. Этапы развития современных теорий труда. Методы «усовершенствования» тейлоризма. Теория качества трудовой жизни Хакмана-Олдхэма, новые формы организации коллективного труда. Роль условий труда персонала и оптимального режима работы для внутренней мотивации персонала. Формирование преданности организации и сознательной дисциплины труда. Модель Макклеланда-Аткинсона, концепция организационного роста

Литвина-Стрингера. Продуктивность трудовой деятельности и удовлетворение потребностей личности. Теории мотивации: классификация. Взаимосвязь теории мотивации и практики управления людьми в организации.

#### **Тема 4. Стимулирование труда**

Механизмы формирования и функционирования трудовой мотивации. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. Структура, функции и механизм трудовой мотивации. Основы построения системы стимулирования персонала. Формы стимулирования и их соответствие мотивационным типам. Направления, формы и методы материального денежного и неденежного стимулирования персонала. Управление системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Классификация форм и средств вознаграждения. Организационные и социальные формы мотивации. Оплата труда, ее определяющая роль в системе вознаграждения. Оплата труда в России. Зарубежный опыт оплаты труда. Формы и системы организации заработной платы. Районное регулирование заработной платы в РФ. Учет трудового вклада. Порядок разработки перечня социальных льгот и компенсационной политики с целью формирования структуры «социального пакета». Объективные и субъективные средства мотивации, особенности их соотношения. Направления, методы и порядок применения в управлении персоналом мер морального и организационного стимулирования и стимулирования персонала свободным временем. Порядок закрепления нововведений во внутренних нормативных документах, фиксирующих систему мотивации и стимулирования персонала. Варианты применения модели «Мотивация-Стимул». Этапы процесса стимулирования. Условия эффективности системы стимулирования. Процедура разработки Положения о стимулировании персонала. Методические подходы к анализу стратегии управления персоналом в целях описания стратегия в области мотивации и стимулирования трудовой деятельности и выработки принципиального состава и содержания ее основных элементов.



## **2. Учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### **2.1. Методические рекомендации для преподавателя**

Выбор методов и средств обучения, образовательных технологий осуществляется преподавателем исходя из необходимости достижения обучающимися планируемых результатов освоения дисциплины, а также с учетом индивидуальных возможностей обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Изучение дисциплины следует начинать с проработки настоящей рабочей программы, методических указаний и разработок, указанных в программе, особое внимание уделить целям, задачам, структуре и содержанию дисциплины.

### **2.2. Методические указания для слушателей**

Успешное освоение учебной дисциплины предполагает активное, творческое участие слушателя на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. Слушатель обязан посещать лекции и практические занятия, получать консультации преподавателя и выполнять самостоятельную работу.

Главной задачей каждой лекции является раскрытие сущности темы и анализ ее основных положений. Содержание лекций определяется настоящей рабочей программой дисциплины.

Предполагается, что слушатели приходят на лекции, предварительно проработав соответствующий учебный материал по источникам, рекомендуемым программой.

Целью практических занятий является проверка уровня понимания слушателями вопросов, рассмотренных на лекциях и в учебной литературе, степени и качества усвоения материала; применение теоретических знаний в реальной практике решения задач; восполнение пробелов в пройденной теоретической части курса и оказания помощи в его освоении.

Практические занятия в равной мере направлены на совершенствование индивидуальных навыков решения теоретических и прикладных задач, выработку навыков интеллектуальной работы, а также ведения дискуссий. Конкретные пропорции разных видов работы в группе, а также способы их оценки определяются преподавателем, ведущим занятия.

На практических занятиях под руководством преподавателя слушатели обсуждают дискуссионные вопросы, отвечают на вопросы тестов, закрепляя приобретенные знания, выполняют практические задания и т.п. Для успешного проведения практического занятия слушателям следует тщательно подготовиться.

Основной формой подготовки слушателей к практическим занятиям является самостоятельная работа с учебно-методическими материалами, научной литературой, статистическими данными и т.п.

Самостоятельная работа слушателей включает в себя выполнение различного рода заданий (изучение учебной и научной литературы, материалов лекций, систематизацию прочитанного материала, подготовку контрольной работы, решение задач и т.п.), которые ориентированы на более глубокое усвоение материала изучаемой дисциплины. По каждой теме учебной

дисциплины преподаватель предлагает слушателям перечень заданий для самостоятельной работы. Самостоятельная работа по учебной дисциплине может осуществляться в различных формах (например: подготовка докладов; написание рефератов; публикация тезисов; научных статей; подготовка и защита проекта; другие).

К выполнению заданий для самостоятельной работы предъявляются следующие требования: задания должны исполняться самостоятельно либо группой и представляться в установленный срок, а также соответствовать установленным требованиям по оформлению.

Регулярно рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Результатом самостоятельной работы должно стать формирование у слушателей определенных знаний, умений, навыков, компетенций.

При проведении промежуточной аттестации слушателя учитываются результаты текущей аттестации в течение периода обучения.

Процедура оценивания результатов освоения учебной дисциплины (модуля) осуществляется на основе действующего Положения об организации текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ВятГУ.

Для приобретения требуемых компетенций, хороших знаний и высокой оценки по дисциплине слушателям необходимо выполнять все виды работ своевременно в течение всего периода обучения.

### **Самостоятельная работа**

Самостоятельная работа слушателей включает изучение материалов лекций, учебников, проработку тем, вынесенных на самостоятельное изучение, подготовку к экзамену.

Слушатель изучает материал лекций по конспекту, в котором изложены основные понятия по теме. С помощью законодательных документов и учебников слушатель прорабатывает и углубляет знания по теме лекции.

## **3. Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

### **Литература:**

1. Егоршин, Александр Петрович. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Управление персоналом" / А. П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 378 с.

2. Ермолин, Алексей Викторович. Мотивация трудовой деятельности [Электронный ресурс]: учебно-метод. пособие для студентов направления 080504.62, 080400.62, 080200.62 всех профилей подготовки, всех форм обучения / А. В. Ермолин; ВятГУ, ФЭМ, каф. РЭиУ. - Киров: [б. и.], 2013. - 320 с.

3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А. Я. Кибанов [и др.]. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 412 с.

4. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 080505 "Управление персоналом" / под ред. В. П. Пугачева. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 394 с.

5. Пряжников, Николай Сергеевич. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / Н. С. Пряжников. - М.: Академия, 2008. - 367 с.

6. Соломанидина, Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала [Электронный ресурс]: учебное пособие / Т.О. Соломанидина. - 2-е изд., перераб. и доп.. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 312 с.

7. Соломанидина, Татьяна Оттовна. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Управление персоналом", "Организационное поведение", "Мотивация персонала" / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 312 с.

8. Соломанидина, Татьяна Оттовна. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Управление персоналом", "Организационное поведение", "Мотивация персонала" / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. - 2-е изд., перераб. и доп.. - М.: ЮНИТИ: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 312 с.

9. Шаховой, В. А. Мотивация трудовой деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.А. Шаховой. - 4-е изд.. - М.|Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 425 с.

10. Шаховой, Виктор Алексеевич. Мотивация трудовой деятельности: учеб. -метод. пособие / В. А. Шаховой, С. А. Шапиро. - 2-е изд., доп. и перераб.. - М.: Альфа-Пресс, 2006. - 329 с.

### **Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса**

#### **Перечень специализированных аудиторий (лабораторий)**

<b>Вид занятий</b>	<b>Назначение аудитории</b>
Лекции, практика	Учебная аудитория, оснащенная мультимедийным оборудованием
Самостоятельная работа	Читальные залы библиотеки

#### **Перечень специализированного оборудования**

<b>Перечень используемого оборудования</b>
Мультимедиа проектор
Ноутбук
Экран с электроприводом

## **Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по учебной дисциплине**

№ п/п	Наименование ПО	Краткая характеристика назначения ПО
1	Office Professional Plus 2013 Russian OLP NL Academic.	Пакет приложений для работы с различными типами документов: текстами, электронными таблицами, базами данных, презентациями
2	Windows 7 Professional and Professional K	Операционная система
3	Kaspersky Endpoint Security для бизнеса	Антивирусное программное обеспечение
4	Информационная система КонсультантПлюс	Справочно-правовая система по законодательству Российской Федерации
5	Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ»	Справочно-правовая система по законодательству Российской Федерации

### **4. Материалы, устанавливающие содержание и порядок проведения промежуточных аттестаций**

Форма контроля по дисциплине – экзамен по билетам (в классической форме). Билет содержит два теоретических вопроса. Если обучающийся отказался от ответа на выбранный билет, то преподаватель может предложить ему другой билет, с выставлением пониженной на один балл оценки.

На подготовку к ответу отводится не более 45 минут. Время, отводимое на ответ по билету, не должно превышать 20 минут, включая ответы на дополнительные вопросы.

К сдаче экзамена допускаются все обучающиеся, проходящие обучение на данной ДПП, вне зависимости от результатов текущего контроля успеваемости и посещаемости занятий, при этом, результаты текущего контроля успеваемости могут быть использованы преподавателем при оценке уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины.

Во время экзамена обучающиеся могут пользоваться рабочей программой учебного курса, предмета, дисциплины (модуля), а с разрешения экзаменатора – справочниками, картами, таблицами и другими пособиями.

#### **Вопросы к экзамену**

1. Понятие и классификация мотивов труда.
2. Понятие и классификация стимулов к труду.
3. Ранние теории мотивации (Ф. Тейлор, Э. Мэйо, Д. Макгрегор).
4. Ключевые принципы мотивации труда.
5. Содержательные теории мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберг) и их применение в управлении персоналом.
6. Содержательные теории мотивации (К. Альдерфер, Д. Макклелланд) и их применение в управлении персоналом.

7. Процессуальные теории мотивации (С. Адамс, Э.Локк) и их применение в управлении персоналом.

8. Процессуальные теории мотивации (В. Врум, С. Адамс) и их применение в управлении персоналом.

9. Теория мотивации В.И. Герчикова.

10. Сравнительный анализ теорий А. Маслоу и К. Альдерфера.

10. Сравнительный анализ теорий А. Маслоу и К. Альдерфера.

11. Понятие «стимулирование труда». Виды стимулирования персонала.

12. Мотивационная работа на разных этапах управления персоналом.

13. Понятие и функции стимулирования труда. Основные принципы стимулирования труда.

14. Понятие и основные формы стимулирования труда персонала.

15. Основные факторы демотивации персонала.

16. Модель ключевых характеристик работы Дж. Хэкмена и Дж. Олдхема.

17. Факторы, влияющие на оплату труда персонала.

18. Методы управления мотивацией персонала.

19. Особенности мотивации персонала на стадии становления организации.

20. Особенности мотивации персонала на стадии функционирующей организации.

21. Особенности мотивации персонала на стадии развивающейся организации.

22. Управление мотивацией на всех уровнях организации.

23. Мотивационный механизм организации – понятие и технология разработки.

24. Элементы внешней и внутренней среды организации, воздействующие на мотивацию труда персонала.

25. Партиципативное управление в мотивации персонала.

26. Системы и формы оплаты труда.

27. Сдельная форма оплаты труда - понятие и виды.

28. Повременная форма оплаты труда – понятие и виды.

29. Сравнительный анализ сдельной и повременной форм оплаты труда.

30. Премирование труда – понятие и виды.

31. Государственное регулирование доходов населения.

32. Мотивационные ресурсы управления организацией.